

«Herausforderung Digitalisierung aus Sicht Verwaltungsrat»

„Das einzig Beständige ist der Wandel –
Erfahrungsbericht aus 45 Jahren
Forschung, Lehre und Praxis“

Prof. em. Dr. Norbert Thom
Prof. h.c. Dr. h.c. mult.
Universität Bern

Bern, den 30. August 2018

Lange Beschäftigung mit den Auswirkungen der Informationstechnologie auf Betriebe (Büros und Fabriken)

Beispiele:

Bürokommunikation erfolgreich einführen. Ein Leitfaden.

Autoren: Peter Röthig, Günter Peters, Norbert Thom. Deutscher Instituts-Verlag, Köln
1987

Betreuung von Doktorarbeiten/Masterarbeiten (bis 2017)

Verfassen von Vorworten/Geleitworten für Fachbücher anderer Autoren

Die drei Erfahrungsbereiche

1. Forschung

- Innovationsmanagement (Diss. 1976)
- Personalentwicklung (Habilitation 1984)
- Management des Wandels (Changemanagement) – seit den 90er Jahren

2. Lehre

Insbesondere in der Executive-Weiterbildung:

- Bern-Rochester (MBA und VR-CAS);
- Public Management (KPM);
- Management im Gesundheitswesen (MiG)

Die drei Erfahrungsbereiche (2)

3. Praxis

Intensive VR-Erfahrungen in Industriebetrieben :

- WIFAG-Polytype AG (11 Jahre);
- REHAU-Gruppe (5 Jahre);
- Ypsomed Holding AG (13 Jahre)

THESE

*Heute ist kein Referat über IT/Digitalisierung im technischen Sinne.
Vielmehr: Grundlagen der **Managementlehre** aus den letzten
Jahrzehnten.*

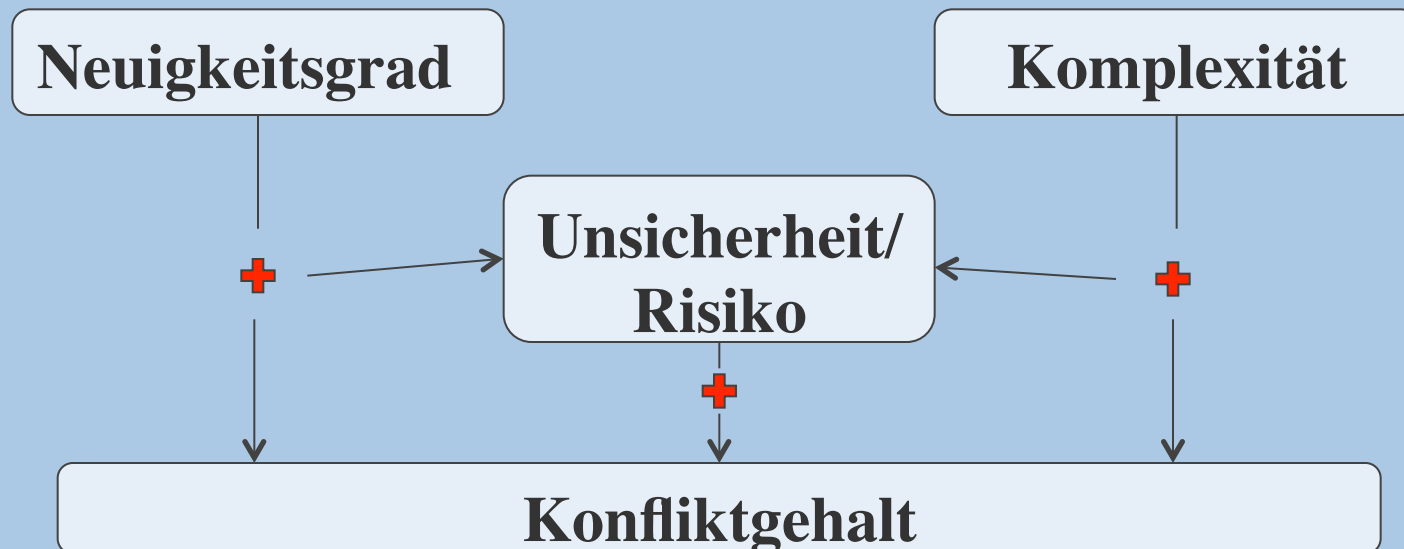
Digitalisierung braucht:

- ❖ Innovationsmanagement
- ❖ Change Management
- ❖ Personalmanagement

Die Digitalisierung ist eine Innovation

Man spricht auch von der 4. industriellen Revolution („Industrie 4.0“).

Der **Neuigkeitsgrad** hängt von der Branche ab, entsprechend auch die **Komplexität** und das **Risiko**. Ohne **Konflikt** wird es nicht gehen.



Mit der Digitalisierung sind alle **Innovationsarten** betroffen

Hersteller von IT-Produkten und Robotern

→ **Produkt** innovationen

Betriebe, die ihre Geschäftsprozesse vom Büro bis zur Fabrik erneuern müssen

→ **Verfahrens** innovationen

Alle Unternehmen/Verwaltungen etc. müssen ihre Mitarbeitenden qualifizieren (neue Kompetenzen vermitteln) und das Personalmanagement erneuern

→ **Sozial** innovationen

Innovationsarten und durch Innovation angestrebte Ziele

Produkt innovation

Erneuerungen in den
absatzfähigen
(marktbezogenen)
Leistungen von
Unternehmen

- **Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit** sichern
- **Ertragskraft/Gewinn** sowie
- **Marktanteil** verbessern
(Neukunden gewinnen)
- **Kundenstamm** erhalten
- **Prestige/Image** erhöhen
- **Unternehmenswert** steigern
- **Unabhängigkeit** erhalten
- Neue **Arbeitsplätze** schaffen

Innovationsarten und durch Innovation angestrebte Ziele (2)

Verfahrens/Prozessinnovation

Erneuerungen in den
Leistungserstellungs-
prozessen innerhalb
des Unternehmens

- **Produktivität** steigern
- **Gewinnmöglichkeiten** verbessern
- **Rohstoff/Energie** einsparen
- **Kundenstamm** erhalten
- **Sicherheit** erhöhen (vom Unfallschutz bis zur Arbeitsplatzsicherheit)
- **Umweltschäden** vermeiden

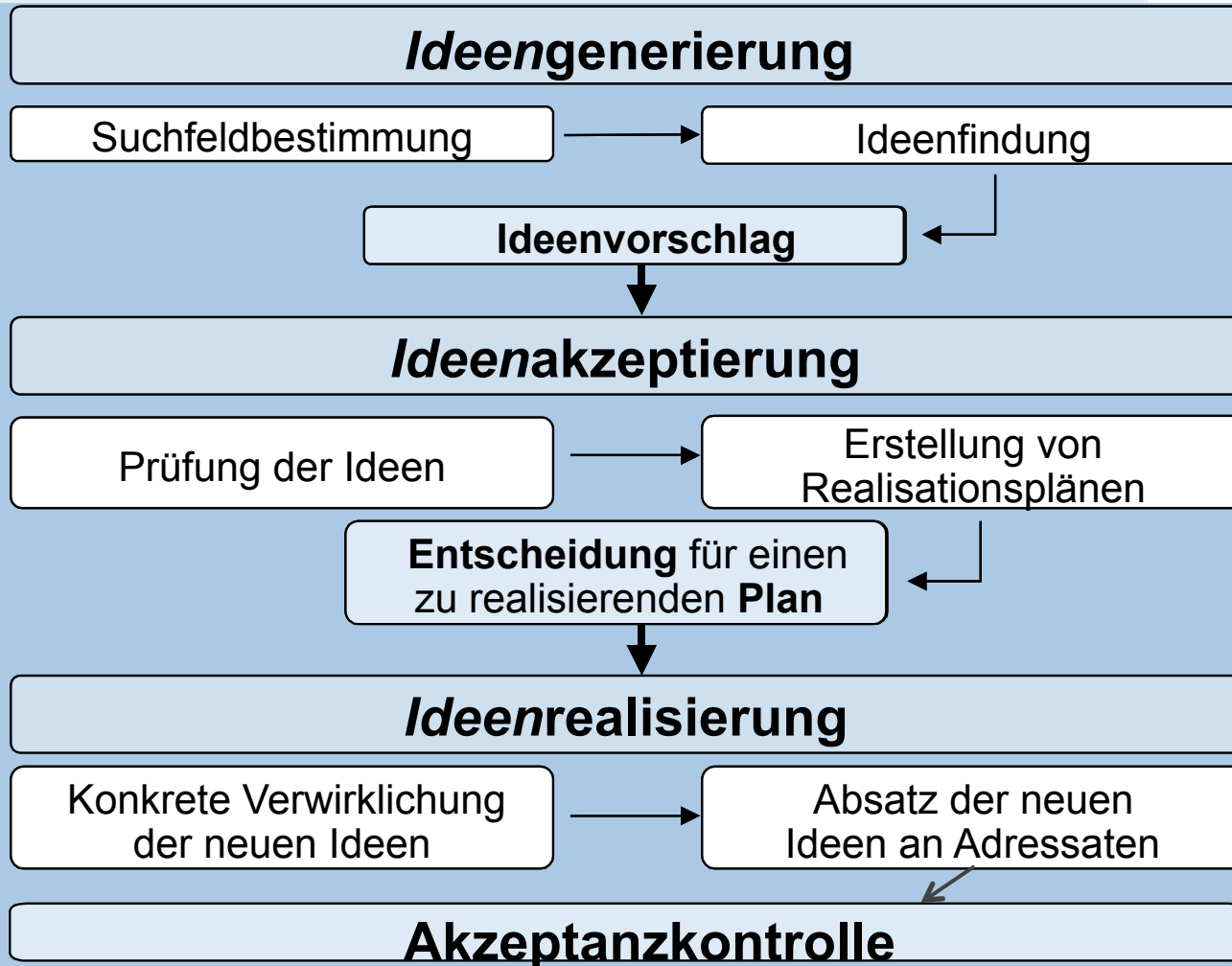
Innovationsarten und durch Innovation angestrebte Ziele (3)

Sozial innovation

Neuerungen im
Humanbereich (z.B.
neue Salär-,
Arbeitszeit- und
Personalentwicklungssysteme)

- **Attraktivität** am externen und internen Arbeitsmarkt erhöhen
- **Identifikation** der Mitarbeiter mit den Unternehmenswerten und Zielen vergrössern
- **Abhängigkeit vom Arbeitsmarkt** und externen Bildungseinrichtungen reduzieren
- **Soziale Verantwortung** übernehmen

Im gesamten **Innovationsprozess** werden sehr unterschiedliche **Talente** gebraucht
(zugleich eine Verbindung zum Talentmanagement und zur Personalentwicklung)



Die Digitalisierung bedarf eines **integrierten Innovationsmanagements**.

Ein **ganzheitlicher Ansatz** ist für nachhaltigen Erfolg notwendig.

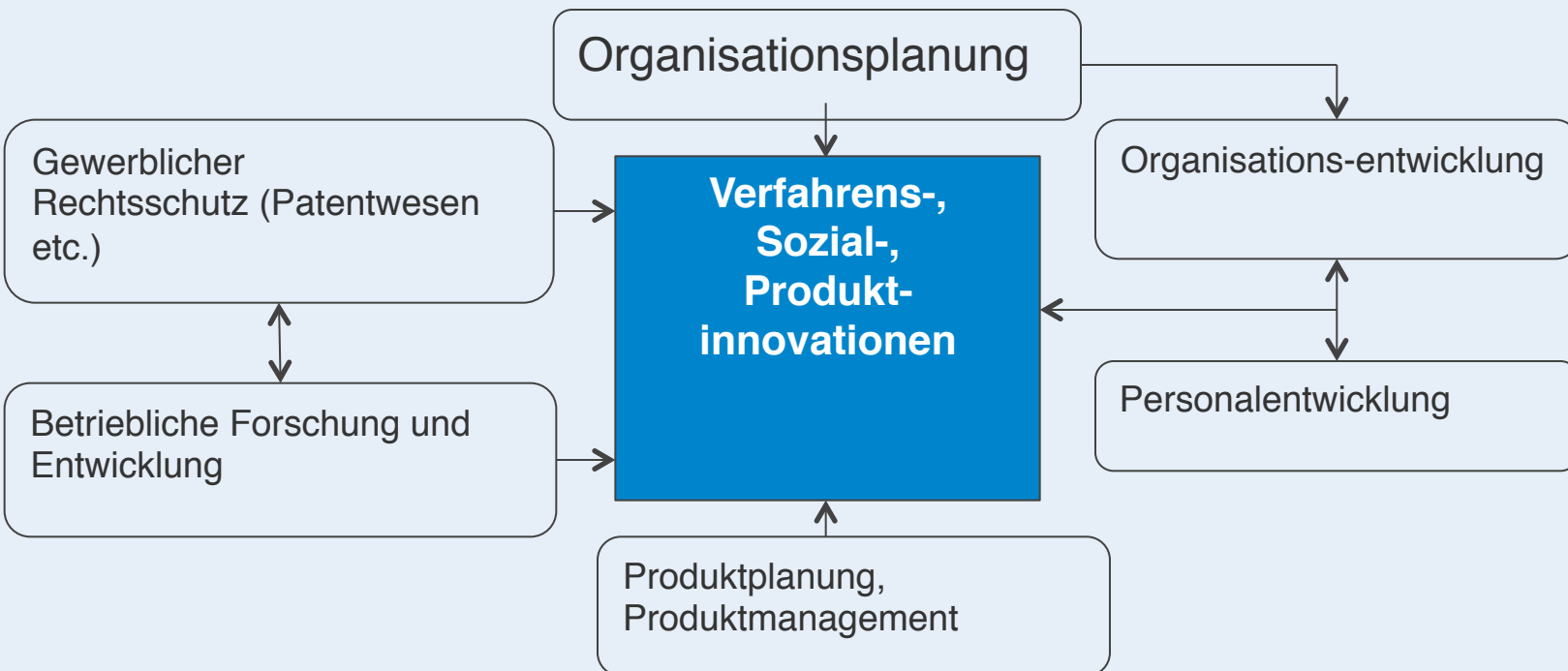


Es gibt zahlreiche **Innovationsinstrumente**, die für die Digitalisierung von Nutzen sein können

Innovationsinstrumenten-Mix

12

Wertgestaltung und Nutzwertanalyse als generelle Analyseinstrumente aller Innovationsprozesse



IM

Qualitätszirkel

Kreativitätstechniken

Projektmanagement als generelles Planungs- und Steuerungsinstrument für den Einsatz aller Innovationsinstrumente

Für die Digitalisierung braucht es die Erkenntnisse aus dem **Change Management**

Der Bezugsrahmen ermöglicht die

Ausserbetriebliche Bedingungsgrössen (betriebliches Umsystem)

Betriebliche
Bedingungsgrössen

Aktionsparameter des Managements / Strategien

Kultur

Kernprozesse

Strukturen

Personelle
Bedingungsgrössen

Auslösende Krisenarten

Liquiditätskrise

Erfolgskrise

Strategische Krise

Formen eines Managements des Wandels

Handlungsfreiheit des Topmanagements/Dominanz ökonomischer Ziele

Partizipation der System-Mitglieder/zusätzliche Berücksichtigung sozialer Ziele

Radikaler Wandel

Business Reengineering

Evolutionärer Wandel

Organisationsentwicklung

Wandlungsunterstützendes Personalmanagement: Bsp. Personalmassnahmen

Abbau

Erhaltung

Entwicklung

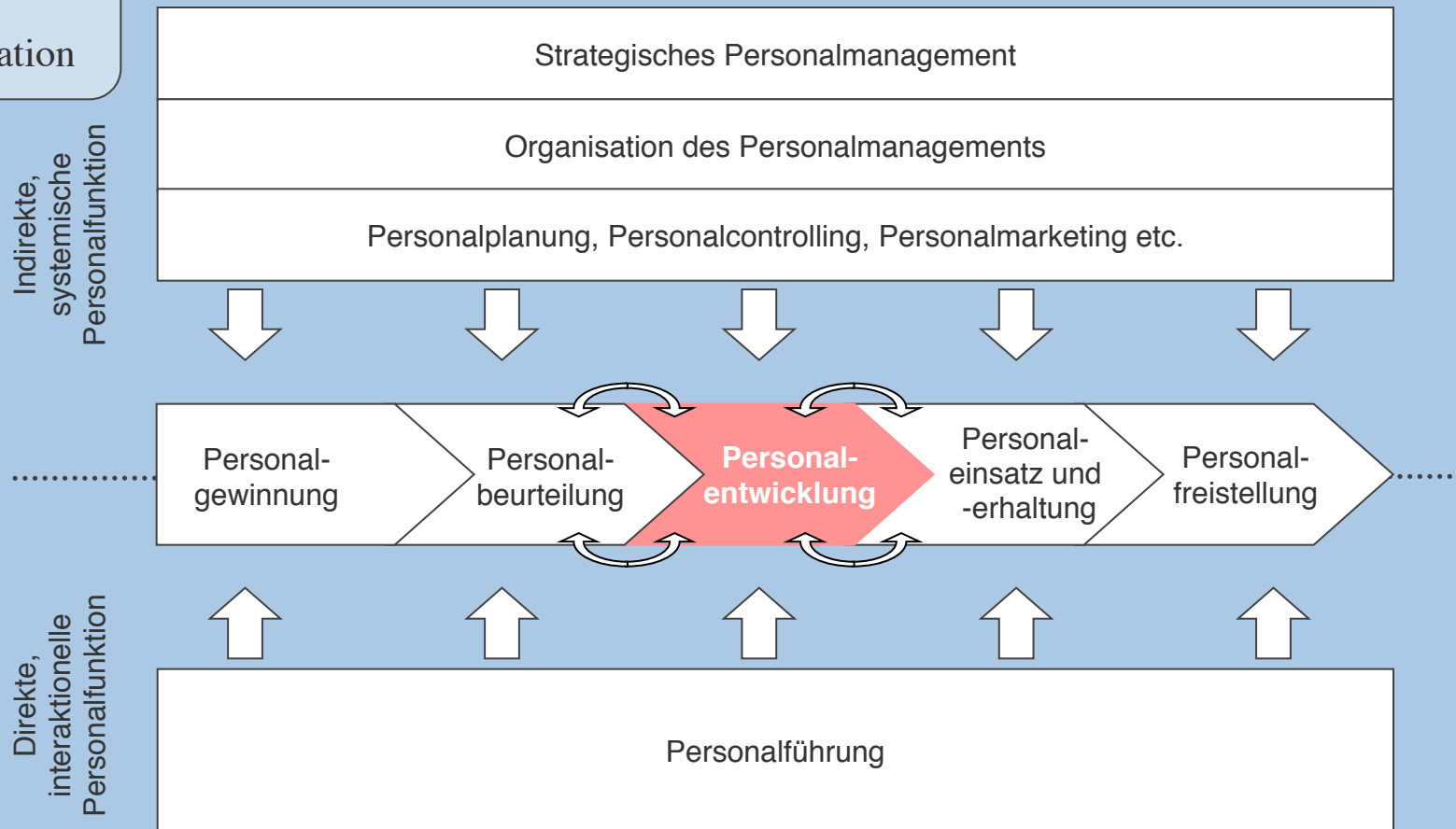
Aus den **Erfahrungen** von rund 100 Projekten im **Change Management** lernen

- Die Überzeugung der **Dringlichkeit** erreichen.
- Eine mächtige Veränderungs**koalition** bilden.
- **Zwischenerfolge** feiern; **erste Erfolge früh** erreichen.
- Den **Sieg nicht zu früh** verkünden; Gegner kommen aus dem Versteck.
- Der **kulturelle Wandel** ist das Schwierigste (5 - 10 Jahre?).
- Der kulturelle Wandel geht nur über ein konsequentes **Personalmanagement**.

Die Digitalisierung führt zu neuen **Berufsbildern**, deren Realisierung viel **Personalentwicklung** erfordert.

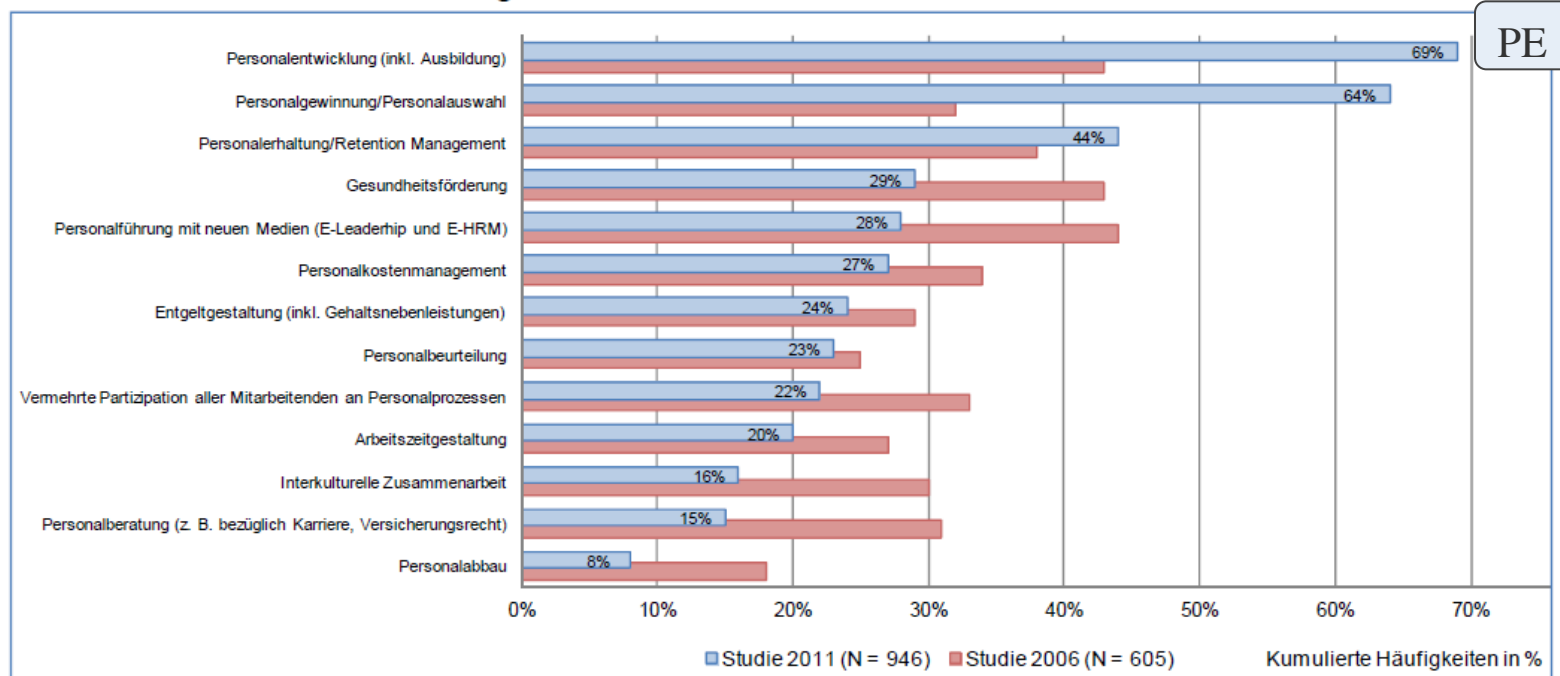
Das 3-Säulen-Modell hat sich bewährt.

- ❖ Bildung
- ❖ Stellen
- ❖ Information



Personalentwicklung ist die Königsdisziplin innerhalb des Personalmanagements. Das sagen auch die Praktiker.

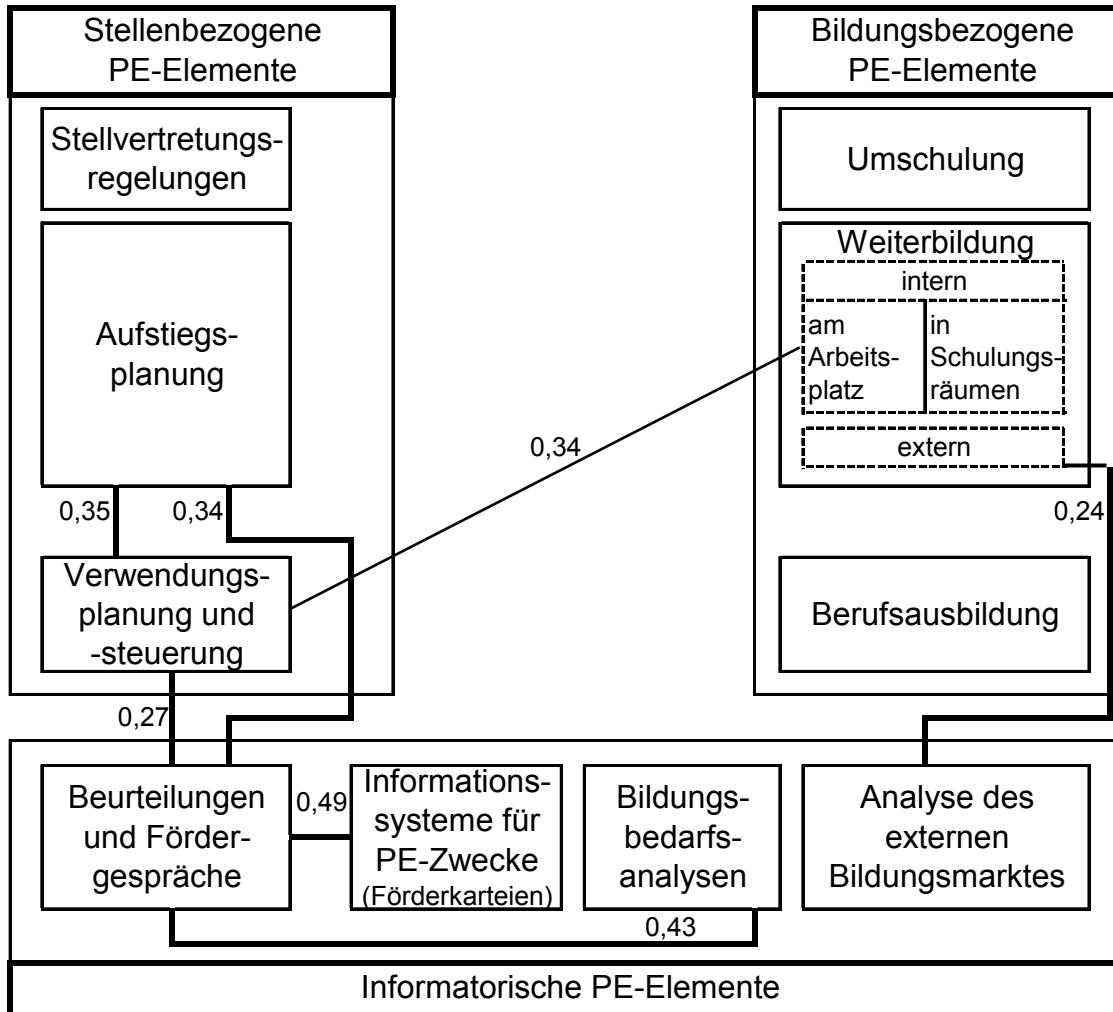
Herausforderungen in der Personalarbeit – Vergleich zukünftige Herausforderungen im 2006 und aktuelle Herausforderung im 2011



Personalentwicklung (69 %), Personalgewinnung/Personalauswahl (64 %) und Personalerhaltung/Retention Management (44 %) stellen heute eine grössere Herausforderung dar als damals angenommen.

PE-Konzept von Norbert Thom

- Ausgewählte empirische Erkenntnisse -



(vgl. Thom 1987: 214)

Erfahrungen aus der **Personalentwicklung** (PE)

- Zahlreiche **Einzel**massnahmen ergeben noch **kein integriertes** PE-Gesamtkonzept – abgestimmt auf die Unternehmensstrategie.
- Innerhalb eines Gesamtkonzeptes kann man temporäre **Schwerpunkte setzen** (z.B. Förderung der Digitalisierungskompetenz).
- **Neue Technologien** eröffnen neue Formen der bedarfs-
bedürfnisgerechten Wissens-/Kompetenzvermittlung
(Digitalisierung in Teilbereichen der PE).

- Der neue Hype der Digitalisierung soll **bewährte Erkenntnisse aus der Managementlehre nutzen.**
- Von herausragender Bedeutung sind hierbei:
 - **Innovationsmanagement**
 - **Change Management**
 - **Personalentwicklung**
- Alle 3 Konzepte bedürfen des Engagements der **obersten** Führungsebene.
- Ein guter Verwaltungsrat handelt wie ein „**Gestaltungsrat**“ – als unternehmerisches Oberleitungsorgan.

Literaturhinweise

Thom, Norbert

Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Aufl.,
Königstein im Taunus 1980 (1. Aufl., Köln 1976, Dissertation)

Thom, Norbert

Personalentwicklung als Instrument der Unternehmungsführung,
Stuttgart 1987 (basiert auf Habilitationsschrift, Köln 1984)

Thom, Norbert

Management des Wandels. Grundelemente für ein differenziertes und
integriertes «Change Management». In: Die Unternehmung, 51. Jg. 1997, Heft 3, S.
201 – 214 (Nachdruck: 2012)